SECRÉTARIAT AUX RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET CITOYENNES

Rapport annuel 1984-1985

Juin 1985

Québec

SECRÉTARIAT AUX RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET CITOYENNES

Rapport annuel 1984-1985

Juin 1985

Gouvernement
du Québec
Ministère du Conseil exécutif

Le ministre délégué
aux relations avec les citoyens et citoyennes
et responsable de l'Office des personnes
handicapées du Québec

Québec, le 17 juin 1985.

Monsieur Richard Guay
Président de l'Assemblée nationale
Edifice Pamphile-Lemay
Bureau 119A
Québec
G1A 1A4

Monsieur le président,

J'ai l'honneur de vous présenter le troisième rapport annuel du Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes pour l'année 1984-1985.

Je vous prie d'agréer, monsieur le président, l'expression de mes sentiments distingués.

Le ministre délégué aux relations
avec les citoyens et citoyennes
et responsable de l'Office des
personnes handicapées du Québec

E. Fallu

ELIE FALLU

875, Grande-Allée Est
Édifice H 2e étage, bureau 2 110
Québec (Québec)
G1R 4Y8

Gouvernement du Québec
Ministère du Conseil exécutif
Secrétariat Général

Québec, le 5 juin 1985

Monsieur Elie Fallu
Ministre délégué aux Relations avec
les citoyens et citoyennes et
responsable de l'Office des
personnes handicapées du Québec
875, Grande-Allée Est
Edifice "H", bureau 2.111
Québec (Québec) G1R 4Y8

Monsieur le Ministre,

Il me fait plaisir de vous soumettre le troisième rapport annuel du Secrétariat aux relations avec les citoyens et les citoyennes.

Ce rapport fait état de la situation existante lors de la création du Secrétariat, des efforts faits jusqu'à maintenant et des orientations futures. Il réaffirme les volontés déjà exprimées dans les premiers rapports et fait de nouvelles recommandations.

Je tiens à souligner le remarquable esprit de dévouement et de collaboration qui anime le personnel du Secrétariat, l'implication de plus en plus grande des responsables de l'amélioration des services à la clientèle dans les ministères et les organismes et les efforts quotidiens faits par tout le personnel en contact direct avec le public.

Veuillez agréer, monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le secrétaire général associé aux
Relations avec les citoyens et
les citoyennes,

Richard Dufour

875, Grande-Allée Est
Edifice "H", bureau 2.114
Québec (Québec) G1R 4Y8
(418) 643-2826

Secrétariat aux relations avec
les citoyens et citoyennes

RELATIONS ENTRE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE ET LES CITOYENS ET CITOYENNES

TROISIÈME RAPPORT ANNUEL (1984-1985)

Mai 1985

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

Historique 1

Moyens d'action du Secrétariat 2

Évolution de la situation 3

MESURE DES EFFORTS ACCOMPLIS 5

1. Les plans d'amélioration des services gouvernementaux 5
2. Les réunions pluriministérielles 6
3. Les tables régionales d'amélioration des services gouvernementaux 7
4. Les visites et enquêtes 11
5. La connaissance du degré de satisfaction de la clientèle 12
6. La simplification des formulaires 14
7. Les primes à l'amélioration des services 16
8. La signalisation des édifices gouvernementaux 17
9. Les comptoirs d'accueil 20
10. Les heures d'ouverture des bureaux gouvernementaux 22
11. Les annuaires téléphoniques 26
12. Le service téléphonique 27
13. L'information à la clientèle 28
14. La diminution des délais 30
15. La formation et la responsabilisation du personnel 32

Décision du Conseil des ministres

Annexe 1: Liste des formulaires pré-testés par les ministères et organismes et approuvés par le Secrétariat au 29 mars 1985

Annexe 2: Tableau des primes par ministères et organismes depuis la création du programme (avril 1984)

Annexe 3: Liste des responsables dans les ministères, les organismes, les cabinets ministériels et le Secrétariat

INTRODUCTION

HISTORIQUE

Dans le message inaugural du 9 novembre 1981, le Premier ministre du Québec, monsieur René Lévesque, s'engageait à ce que dorénavant l'administration publique soit vraiment au service des citoyens et citoyennes.

La volonté gouvernementale d'accélérer et de multiplier les mesures d'amélioration des relations entre l'État et sa clientèle se traduit par la création , le 9 septembre 1982, d'un Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes.

La naissance de ce Secrétariat était devenue essentielle pour le gouvernement puisque, jusqu'alors, la plupart des employés de l'État avaient tendance à organiser leur travail en fonction des lois et règlements à appliquer; le public n'avait d'autre choix que de se soumettre aux contraintes qu'imposait une réglementation lourde et envahissante. Jusqu'à maintenant, l'équipe du Secrétariat a observé avec un regard neuf comment la centaine de ministères et organismes gouvernementaux entretenait ses relations avec la clientèle. De concert avec les gestionnaires et responsables régionaux, le Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes:

- détermine des priorités d'action;
- mesure les efforts accomplis dans chaque ministère et organisme;
- suggère des améliorations à la qualité des services;
- fournit, le cas échéant, le support nécessaire;
- fait rapport au Conseil des ministres sur l'évaluation des actions engagées;
- recommande au Conseil des ministres les actions à entreprendre.

Généralement, cette remise en question du service à la clientèle à l'intérieur des ministères et organismes suscite un nouveau préjugé favorable du fonctionnaire face à la clientèle; devenu "allié", il se retrouve, lui aussi, coincé par la législation et la réglementation en place. Toutefois, l'ajustement de lois, règlements et "normes" afin de tenir compte des besoins essentiels de la clientèle et des véritables responsabilités

de l'État porte des fruits. Il en résulte un changement de mentalités important à l'intérieur de cette "machine" gouvernementale qui se voit maintenant davantage comme un gigantesque service à la clientèle. Tout en se pliant à l'autorité gouvernementale, les fonctionnaires se définissent comme étant au service de la clientèle... dont ils font tous partie à un moment ou à un autre!

Bref, c'est à une véritable révolution des mentalités à laquelle la Fonction publique du Québec est conviée: passer graduellement du service à l'État au service au citoyen. Et en ce sens, cette constatation prend plus de force lorsqu'on lit l'article 2 de la Loi sur la fonction publique sanctionnée le 22 décembre 1983: "La fonction publique a pour mission de fournir au public les services de qualité auxquels il a droit...".

MOYENS D'ACTION DU SECRÉTARIAT

L'amélioration des relations entre l'État et ses clientèles peut efficacement être réalisée si tous les intervenants (fournisseurs et clients) échangent de manière constructive et concertée. Ces échanges sont facilités par une meilleure diffusion de l'information et la mise en place de mécanismes de rétro-information destinés à connaître les attentes des clientèles. D'autre part, les résultats positifs sont aussi l'aboutissement d'un processus de discussion et de concertation auquel doivent prendre part les décideurs des ministères et organismes. Le Secrétariat s'est donc, dès le début, donné les moyens pour encadrer ces efforts en établissant un réseau de répondants aux relations avec les citoyens et citoyennes au niveau des ministères et des organismes. Pour chacun d'entre eux, l'outil de travail privilégié fut le plan d'amélioration des services.

Parallèllement, les cabinets ministériels ont aussi été mis à contribution: ils ont tous un répondant en ce qui a trait à l'amélioration du service au public. Ces deux réseaux de répondants, par les contacts étroits et continus qu'ils génèrent et par la réflexion en commun qu'ils permettent, constituent le premier moyen d'action du Secrétariat.

Il faut ajouter deux autres moyens d'action importants du Secrétariat, soit les réunions pluriministérielles auxquelles sont convoqués périodiquement les répondants

ministériels, et les tables régionales d'amélioration des services. À ces réunions, sont abordés les thèmes que nous traiterons au long de ce rapport.

Les visites non annoncées qu'effectue le personnel du Secrétariat dans des bureaux gouvernementaux, et au cours desquelles "le visiteur" ne s'identifie qu'après avoir évalué la qualité du service offert et obtenu, constitue un autre moyen qu'utilise le Secrétariat. Le ministre effectue lui-même régulièrement des visites qui lui permettent de s'entretenir avec l'ensemble du personnel du bureau visité et aussi avec les clients présents.

ÉVOLUTION DE LA SITUATION

En mars 1983, le Secrétariat déposait un premier rapport établissant un diagnostic qui, tout sommaire qu'il était, permettait de conclure que, de façon générale, les contacts entre l'administration et les administrés n'étaient pas satisfaisants et que la communication restait déficiente. Dans certains cas, il y avait même besoin d'humanisation des relations. Ce diagnostic permit également d'identifier un certain nombre de ministères et d'organismes, qui devaient faire l'objet d'actions prioritaires. Ce premier rapport laissait entrevoir l'importance des actions à entreprendre tant en matière de modification de structures et processus administratifs, qu'en matière de motivation, de formation et de sensibilisation des employés de l'État. L'objectif: promouvoir des contacts plus humains et plus chaleureux et favoriser des services de qualité.

Le deuxième rapport annuel (avril 84) précisait le diagnostic posé dans le précédent et faisait état des efforts accomplis découlant des plans d'amélioration et des changements réalisés par les ministères et organismes, tout en définissant le programme d'action du Secrétariat. Le meilleur exemple de cette prise de conscience est sans doute celui du ministère du Revenu cité dans le premier rapport comme ayant le contact le plus déficient avec ses clientèles. Dans le deuxième rapport sont élaborés les divers moyens pour modifier ce jugement assez répandu. Des recommandations concluaient ce deuxième rapport.

La présentation du troisième rapport annuel fournit l'occasion d'établir un nouveau bilan des actions des ministères et organismes, des résultats obtenus, des difficultés éprouvées dans la mise en oeuvre de leurs programmes d'actions, bref, d'établir un diagnostic qui tient compte des résultats enregistrés depuis un peu plus de deux ans sur la qualité des services gouvernementaux.

Dans beaucoup de ministères, on constate un souci authentique de corriger les lacunes, une constante volonté d'amélioration. Dans d'autres, le Secrétariat ne bénéficie pas toujours des appuis nécessaires; d'autres enfin, offrent une résistance passive ou, au mieux, une collaboration tranquille ou un acquiescement de pure forme.

Malgré une transformation dans l'ensemble favorable, il y a encore des ombres au tableau, tout en ce domaine étant perfectible.

En résumé, au cours de l'année qui vient de s'écouler, des progrès incontestables ont été réalisés au plan de la qualité des services. La période que traverse maintenant le Secrétariat et celle qu'il connaîtra dans les mois à venir en matière de qualité de service consiste à consolider les actions déjà entreprises. Ainsi, plusieurs efforts consentis depuis de longs mois voire quelques années dans certains ministères et organismes donnent plus fréquemment aujourd'hui des résultats concrets que durant les deux premières années d'existence du Secrétariat. Cette situation est évidente si on observe les changements réalisés aux endroits spécifiquement prévus pour les services directs à la clientèle tels que les bureaux locaux et régionaux de services gouvernementaux. On constate donc plus d'enthousiasme, plus de souci d'offrir des services de meilleure qualité. Bref, la notion de "service à la clientèle" progresse.

MESURE DES EFFORTS ACCOMPLIS

1.- Les plans d'améliorations des services gouvernementaux

Déjà avant la création du Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes, certains ministères et organismes avaient commencé un travail d'amélioration des services à leur clientèle. Le ministère de la Justice par exemple, avait déjà une personne à plein temps, chargée de l'humanisation des services. Constatant le degré inégal de sensibilisation des ministères et organismes et leur approche différente, le Secrétariat a décidé de demander à tous de fournir un plan d'amélioration.

En juin 1983, les ministères et organismes prioritairement visés dans le premier rapport annuel du Secrétariat déposaient l'ensemble des mesures qu'ils comptaient prendre pour améliorer leurs services.

Quelques mois plus tard (septembre 1983), les ministères et organismes remettaient au Secrétariat un plan d'amélioration de leurs services, document qui consistait en une série d'actions à court et moyen terme, avec échéancier dans bien des cas, pour corriger certaines lacunes observées. Le plan devait être perçu dans une optique dynamique, la nature des actions à entreprendre se transformant au fur et à mesure qu'évolue la situation. Au cours de l'année 1984, les plans ont donc fait l'objet d'une mise à jour effectuée conjointement par le Secrétariat et les correspondants dans les ministères et les organismes, en particulier à la lumière des recommandations du second rapport annuel.

Les plans d'amélioration continueront à faire l'objet d'une révision annuelle qui permettra de constater les efforts accomplis et les actions nouvelles à entreprendre.

Enfin, il faut souligner la collaboration récemment acquise des Conseils régionaux de la santé et des services sociaux (CRSSS) aux objectifs d'amélioration de service auxquels adhère le ministère des Affaires sociales (MAS). Depuis l'automne, les CRSSS du réseau des Affaires sociales travaillent avec les établissements sous leur juridiction (centres d'accueil, centres hospitaliers, etc.) à la mise en oeuvre des plans

d'amélioration de services. Le rayonnement de la préoccupation de service à la clientèle gagne, heureusement, ce secteur si important de l'activité humaine.

2.- Les réunions pluriministérielles

Conscient de l'ampleur du travail à accomplir dès le début de son existence, le Secrétariat a développé la technique des agents multiplicateurs. Il fallait, à travers le réseau gouvernemental des ministères et organismes, rechercher le plus gand nombre d'associés. C'est ainsi que le Secrétariat obtenait que les ministères et organismes nomment un responsable de l'amélioration des services à la clientèle dans leur organisation. Ces répondants ministériels sont les premiers agents multiplicateurs des efforts d'amélioration des relations entre l'État et les citoyens. Le Secrétariat les rencontre régulièrement pour information, orientation et séance de travail. Dans la plupart des cas, les répondants font un effort pour assister eux-mêmes aux réunions; d'autres attachent moins d'importance au mandat du Secrétariat comme en témoigne le fait qu'ils y délèguent des subalternes ou n'y assistent pas. Il faudra revenir avec constance sur la nécessité pour les ministères de déléguer des représentants au plus haut niveau d'autorité.

Des sujets variés furent abordés au cours des 10 réunions pluriministérielles tenues jusqu'à maintenant. Mentionnons l'aménagement des locaux par la Société immobilière du Québec, une signalisation améliorée et des postes d'accueil plus nombreux, la fourniture de services à la clientèle à l'heure du midi, la mise en place d'une pratique relative aux frais téléphoniques, la révision des inscriptions dans les annuaires téléphoniques, l'importance de consultations soutenues entre l'État-employeur et les syndicats dans la réalisation de programme d'amélioration de la qualité des services et enfin le suivi des tables régionales d'amélioration de service.

En somme, trois grands champs d'intérêt font l'objet d'échanges à ces réunions: l'accessibilité des services, la prise en charge des citoyens et citoyennes qui s'en prévalent et la communication avec toutes les clientèles des services gouvernementaux.

Le Secrétariat recommande qu'il y ait dorénavant dans chaque ministère et organisme un comité interne regroupant les principaux intervenants dans le domaine des services à la clientèle (responsable de l'amélioration des services désigné par le sous-ministre ou le président, responsable de la signalisation, responsable des primes, responsable de l'égalité des chances en emploi, etc.). Un tel comité est d'une aide précieuse au représentant pour le suivi des plans d'amélioration. Il est également informé des consensus dégagés aux réunions pluriministérielles. Notons que plusieurs ministères et organismes (Affaires culturelles, Loisir, Chasse et Pêche, Relations internationales, Régie des installations olympiques) ont mis sur pied des comités internes de service à la clientèle.

3.- Les tables régionales d'amélioration des services gouvernementaux

Après quelques mois d'activité et de visites, il apparaissait évident aux yeux des autorités du Secrétariat qu'une amélioration accrue de la prestation des services gouvernementaux ne pouvait s'effectuer de façon durable sans la complicité et l'implication des responsables régionaux des différents ministères et organismes.

À cette fin, le Secrétariat a recommandé la création de tables régionales. Ainsi - dans le discours inaugural de 1983 - le Premier ministre indiquait la volonté gouvernementale à ce sujet:

> "... le ministère des Communications organisera des tables de concertation afin de permettre aux fonctionnaires oeuvrant en région de mieux jouer leur rôle et d'éviter aux individus des démarches inutiles."

À titre d'exécutants des politiques et programmes gouvernementaux, les intervenants régionaux sont à la fois les représentants du gouvernement et les mandataires de l'État en ce qui concerne la prestation des services et la cueillette des plaintes et commentaires qui y sont liés. À partir de ce constat, il devient primordial d'allouer les ressources et déléguer les pouvoirs nécessaires à des responsables afin qu'ils puissent remplir ces deux rôles fondamentaux. Par ailleurs, il devient tout aussi évident que les responsables régionaux qui sont au service et à l'écoute des clientèles se concertent

afin de transmettre aux autorités centrales des messages cohérents concernant les diverses améliorations à apporter à chaque programme gouvernemental. De même, toujours dans le but d'aider leurs clientèles, les différents responsables régionaux doivent, dans toute la mesure du possible, communiquer souvent entre eux afin de mieux se connaître et d'ajuster leurs interventions; s'entraider en vue d'une prestation de service plus efficace (formation et sensibilisation du personnel de tout niveau); trouver des façons de faire lors de l'application de politiques centrales ou régionales qui soient plus économiques tout en convenant mieux aux gens de leur région (heures d'ouverture améliorées, prêts ad hoc de ressources matérielles ou humaines, gestion de kiosques d'accueil communs, guichet unique de renseignements voire de certains services connexes ou complémentaires etc.).

Onze tables régionales furent mises en place par le Secrétariat en collaboration avec le ministère des Communications qui continue à en assurer l'animation et le développement. Chaque table fonctionne actuellement suivant une structure qui peut varier de l'une à l'autre à son propre rythme et en fonction des priorités régionales qu'elle définit elle-même tout en tenant compte des orientations générales du gouvernement. Ces nouveaux lieux de communication, de concertation, d'entraide et de support sont encore en période de rodage, mais déjà des résultats intéressants ont été enregistrés un peu partout. À titre d'exemples, signalons quelques réalisations qui illustrent assez bien l'ensemble des efforts accomplis dans les régions.

À la table de la Côte-Nord, des sessions de formation à l'accueil et au service à la clientèle ont été tenues à l'intention des représentants des ministères et organismes désireux de participer aux kiosques gouvernementaux à l'Exposition commerciale et industrielle de Baie Comeau. L'intérêt pour ces sessions a nettement augmenté.

À la table des Laurentides-Lanaudière, un sondage a été réalisé auprès de plus de 330 employés de l'État de tout niveau. Cette première étape de consultation visait à connaître la perception de tous les fonctionnaires régionaux relativement à la qualité de la prestation des services gouvernementaux. De plus, il permettait à ces personnes de s'exprimer quant aux améliorations à apporter dans leurs propres bureaux. Plus de 30 pages de suggestions furent ainsi recueillies. Ces suggestions sont examinées et mises en oeuvre à leur mérite par les différents responsables concernés, la table comptant assurer leur suivi.

À la table de Trois-Rivières, un agenda régional de l'information gouvernementale a été conçu et mis en opération. Il s'agit d'un bulletin d'information à l'usage des responsables régionaux qui projettent de rencontrer des groupes ou des représentants des médias, réduisant ainsi les déplacements occasionnés aux personnes convoquées tout en favorisant des économies intéressantes au plan de l'organisation de ces échanges d'information.

À la table de l'Outaouais, une nouvelle signalisation a été réalisée et un comptoir d'accueil mis en place au Centre administratif Jos Montferrand de Hull. Ainsi, la clientèle trouve beaucoup plus facilement les services qu'elle cherche, les fonctionnaires passent moins de temps à l'aiguiller; bref, plus de temps à la servir. C'est donc là aussi une mesure de productivité.

À la table du Saguenay-Lac-Saint-Jean, un relevé des besoins en matière de signalisation (intérieure et extérieure) de plusieurs centres de services gouvernementaux fut effectué. Ce relevé fut suivi par la réalisation de nombreuses modifications à la signalisation existante notamment aux endroits où la concentration des clientèles est évidente. Il faut citer par exemple, la refonte complète de la signalisation du pavillon Sagami de l'Université du Québec à Chicoutimi, au nouveau Palais de justice d'Alma et à l'édifice Marguerite Belley à Jonquière où, en plus, on a mis en opération continuelle un comptoir d'accueil central à l'entrée.

À la table de Québec, il faut signaler la réalisation de la session "Qualiplus". Cette session de perfectionnement de deux jours, destinée aux gestionnaires régionaux a regroupé 10 directeurs régionaux autour des thèmes suivants: philosophie de gestion axée sur l'amélioration des services à la clientèle, réflexion sur un modèle et des instruments de gestion favorisant l'action, évaluation de la pertinence de généraliser cette session au bénéfice d'autres gestionnaires. Cette session a en outre permis aux participants et à leurs employés de prévoir la mise en place d'un "plan de qualité de service" propre à leur unité administrative.

À la table de l'Estrie, une campagne d'information sur l'extension des heures d'ouverture a été menée. Cette publicité coordonnée par la table régionale a permis de faire connaître dans toute la région, les 24 ministères et organismes ouverts le midi, les 8 organismes avec services d'urgence de 24 heures et les 5 organismes dotés

de répondeur téléphonique. Ainsi donc, les gens ne se "cognent plus le nez" sur une porte fermée par manque d'information.

À la table de l'Abitibi-Témiscamingue, des sessions spéciales de perfectionnement ont été données dans toutes les principales villes. Neuf sessions de deux jours ont permis d'améliorer la relation client-fournisseur de services.

À la table de Montréal-métro, des trucs simples pour une plus grande accessibilité ont été pensés: mentionner, par exemple, le métro le plus rapproché ou le nom de l'édifice dans les pages bleues des bottins téléphoniques, les cartes d'affaires et le papier de correspondance, afficher à des endroits connus des plans de la ville indiquant l'emplacement des différents services gouvernementaux.

Nonobstant ces résultats positifs et encourageants, le Secrétariat est d'avis que ces instances régionales auraient pu réaliser beaucoup plus encore. En effet, même si en 1984 la participation a légèrement progressé quantitativement, il faut déplorer que plusieurs directeurs régionaux présents lors de la création de ces tables se soient faits représenter lors des réunions subséquentes plutôt que d'y participer personnellement. Cette attitude a eu pour effet de diminuer le pouvoir de réalisation de ces équipes multisectorielles régionales. Qui plus est, très peu de représentants se sont portés volontaires pour travailler au sein des sous-comités que chaque table d'amélioration de services a créés.

Sans doute, l'action des tables régionales aurait pu être plus marquée mais il arrive parfois que les autorités centrales, par méconnaissance des problèmes vécus en régions, freinent certaines initiatives. Il faut donc tenir compte de ce facteur dans le tableau des actions brossé plus haut.

C'est finalement grâce à l'implication personnelle des présidents de ces tables, en l'occurrence les directeurs régionaux de Communication-Québec, à l'appui d'un certain nombre de représentants régionaux et à la persévérance du Secrétariat que les tables régionales d'amélioration des services peuvent présenter des réalisations intéressantes pour leur milieu.

4.- Les visites et enquêtes

Dès le début de son existence, le Secrétariat a voulu savoir comment se donnait le service à la clientèle. Il a cru bon que les membres de son équipe jouent "au citoyen" et se rendent dans les bureaux pour constater ce qui s'y passait. Par la décision ministérielle du 12 mars 1983 (83-46) le Conseil des ministres autorisait les visites incognito dans les bureaux du gouvernement.

Au cours de l'année écoulée, le personnel du Secrétariat a effectué 460 visites non annoncées dans les bureaux gouvernementaux afin de connaître la perception du citoyen-client de la qualité des services.

Certains répondants ministériels se sont montrés critiques à l'endroit de cette méthode de travail du Secrétariat. Quant au Secrétariat, il est d'avis que les visites et enquêtes sont toujours effectuées avec circonspection et il n'a pas le sentiment qu'il y ait eu abus. Le Secrétariat compte de nombreux exemples de lacunes qui ont été corrigées après qu'il les eût signalées aux responsables. Elles concernent particulièrement les questions de signalisation, de disponibilité de dépliants d'information ou de formulaires, d'identification des responsables au comptoir ou dans la correspondance, d'affichage des heures d'ouverture des bureaux.

Le Secrétariat rappelle qu'il ne se contente pas de mettre en relief les lacunes ou les carences, mais donne le crédit aux fonctionnaires dont les comportements sont exemplaires. À titre d'exemple, il faut souligner le dévouement d'une téléphoniste de Travail-Québec à Bécancour dont le bureau était inaccessible aux gens en fauteuil roulant. À la suite d'un appel logé par une personne handicapée, désireuse de s'inscrire en vue d'emploi, cette réceptionniste lui a indiqué de l'informer lorsqu'elle quitterait la maison. Elle lui expliqua qu'elle la surveillerait à son arrivée dans le stationnement et lui porterait la formule. Au besoin, elle s'offrit pour l'aider à la compléter. Ce n'est là qu'un exemple bien sûr et on pourrait poursuivre en mentionnant les efforts appréciés des préposés aux renseignements, des recherchistes, des agents de conservation de la faune, etc.

Il faut signaler qu'au cours de l'année écoulée, des membres du Secrétariat et leurs répondants dans les ministères et organismes ont effectué des visites conjointes de bureaux gouvernementaux et se sont mutuellement rendus sensibles à des préoccupations "citoyen". De plus, suivant en cela l'exemple du personnel du Secrétariat, certains répondants effectuent eux-mêmes des visites non annoncées pour évaluer la qualité des services de leur ministère ou organismes, et ces visites apportent des résultats positifs. Ainsi à la Régie du logement, le président lui-même a fait enlever, séance tenante, après avoir "vu de ses yeux vu", une signalisation archaïque et ambigüe pour la clientèle. Pour le même bureau se trouvait affiché: "Commission des loyers", "Régie des loyers" et "Régie du logement". L'excédent de signalisation accumulé au cours des ans et des changements de structures est disparu ipso facto, alors que de nombreuses demandes infructueuses avaient auparavant été faites par les voies autorisées. Il va sans dire que le Secrétariat encourage ce genre de démarches de la part des décideurs et des répondants des ministères et organismes!

L'efficacité de cette méthode d'évaluation directe des services a donc été démontrée. Par conséquent, le Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes entend la poursuivre lui-même, et peut-être plus encore, susciter son utilisation par tous les responsables concernés.

5.- La connaissance du degré de satisfaction de la clientèle

L'utilisation des mécanismes de connaissance des attentes de la clientèle est relativement nouvelle parmi les ministères et organismes. Déjà la Régie de l'assurance automobile et Hydro-Québec, entre autres, avaient réalisé des sondages auprès de leur usagers ces dernières années, mais ces pratiques étaient limitées. Le Secrétariat a cherché à répandre la rétro-information tout en laissant aux ministères et organismes le choix des moyens.

Un certain nombre de ministères et organismes ont recours à des enquêtes ou cueillettes d'information qu'ils effectuent de diverses façons: le sondage par la poste ou par téléphone, la fiche d'appréciation sur les lieux d'opération, le questionnaire lors d'expositions etc. Certains ont des systèmes pour recueillir les plaintes et les

suggestions; d'autres, à défaut de système, s'appliquent à recueillir les commentaires des usagers par l'entremise des préposés aux renseignements ou encore procèdent de temps en temps à des sondages.

Il est bien évident que si les résultats positifs de ces sondages peuvent être encourageants pour les administrations et propres à améliorer leur rendement, les ministères doivent tout autant, sinon plus, s'ouvrir aux commentaires de la clientèle qui souligne des lacunes et des imperfections puisque celles-ci sont de nature à orienter leurs réformes.

Malheureusement, le Secrétariat constate encore l'attitude obtue de nombreux ministères et organismes qui ne favorisent pas les démarches des clients, ni l'utilisation efficace de leurs commentaires, plaintes ou suggestions, aucun mécanisme n'étant en place.

Le Secrétariat déplore aussi que dans certains ministères, les préposés à qui les plaintes sont adressées, ne savent pas toujours comment les accueillir et à qui les acheminer. D'autres ministères invoquent des règlements méconnus ou mal connus ou leur réglementation interne pour ne pas donner suite à des plaintes ou encore utilisent abusivement la loi les régissant en suggérant au plaignant de se pourvoir de son droit d'appel. À cet égard, il apparaît nécessaire de souligner un danger qui guette l'administration gouvernementale québécoise. Dans la foulée de la Loi sur l'accès à l'information (loi 65), le Secrétariat a cru reconnaître par certains faits qui ont été portés à sa connaissance, des indices "de fermeture" à une information plus accessible. Certains ministères et organismes, selon toutes les apparences, gênés par des demandes de renseignements, prennent prétexte des restrictions de cette loi pour inviter le citoyen à se prévaloir de son droit d'appel à la Commission d'accès à l'information. Cette remarque se veut un appel à la vigilance et à "l'ouverture".

Enfin, il est plus que jamais nécessaire que les ministères et organismes disposent d'un mécanisme leur permettant de répondre aux plaintes exprimées et de les répertorier suivant leur volume, leur nature, leur gravité, de manière à mettre en oeuvre des mesures correctives, non seulement de court terme, mais surtout de façon à permettre d'identifier les causes profondes des problèmes. Une analyse de ces données permet de

modifier des façons d'opérer, des politiques de services voire même des règlements si ceux-ci se révèlent inadéquats, dépassés ou tournés davantage vers l'organisation.

Le cas de la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) illustre bien l'utilité des mécanismes de rétro-information. À la suite de l'analyse des commentaires qui entraient dans tous ses bureaux au Québec soit par courrier ou par téléphone, la CSST a mis en place un nouveau mode de paiement qui se veut une réponse aux lacunes exposées. Depuis janvier 1985, tout nouveau bénéficiaire de la CSST est indemnisé aux deux semaines, par un chèque portant un talon qui explique le détail du paiement: le nom de responsable du dossier, son numéro de téléphone, le motif de l'indemnité, la période couverte par le chèque, la date du prochain paiement, les données pour calculer le montant. L'employeur bénéficie aussi de cette modification dans les procédures.

La CSST estime qu'en régularisant le paiement et en donnant à ses clients, accidentés et employeurs, une meilleure information, ses échanges (téléphoniques et de correspondance) diminueront de façon appréciable. Lors de notre passage à Jonquière récemment, le directeur du Saguenay - Lac-St-Jean voyait déjà un effet très positif sur sa clientèle et son personnel de bureau.

Au cours de l'année qui vient, le Secrétariat fera un effort particulier pour s'assurer que tous les ministères et organismes mettent en place des mécanismes de rétro-information devant permettre de connaître périodiquement l'état de leurs relations avec leur clientèle et d'apporter, de façon accélérée, les réformes nécessaires. Le Secrétariat leur demandera de publiciser dans les annuaires téléphoniques la possibilité pour l'usager de formuler des commentaires, plaintes ou suggestions aux autorités concernées.

6.- La simplification des formulaires

L'imprimé, l'écrit par lequel le citoyen doit fournir des renseignements à l'État, constitue souvent son premier contact avec l'administration publique. Il faut donc s'assurer que le formulaire, par son contenu et sa forme, facilite ce premier contact.

Le langage doit donc être simple, débarrassé de son jargon administratif ou juridique, et les demandes de renseignements ou de pièces justificatives doivent être absolument nécessaires. Il faut éliminer les irritants comme les renseignements connus ou déjà demandés dans la même formule, les questions ouvertes, etc. Ainsi, l'Office des personnes handicapées du Québec, dans ses formulaires de demande de subventions, a réduit le nombre de fois où l'organisme devait s'identifier. De son côté, la Régie des rentes a éliminé de son formulaire "Demande de partage des gains entre ex-conjoints" des questions non pertinentes ou gênantes.

La qualité du langage et la simplicité des termes doivent être tels que les formulaires puissent être compris par les gens tout en respectant les exigences de la réglementation. En d'autres termes, les formulaires ne doivent pas être rédigés comme s'ils s'adressaient à des experts. Il faut souhaiter que l'Administration se débarrasse de sa mentalité juridique dans ses rapports avec la clientèle. Ce commentaire vaut aussi pour les organismes au mandat contraignant. Il s'agit là d'une véritable conversion à accomplir. Le Secrétariat reconnaît qu'il est nécessaire et essentiel que l'État recueille au moyen de formulaires, les renseignements dont il a besoin. Toutefois, il ne doit pas présumer que l'usager connaît toutes les lois et tous les règlements.

À cet égard, le ministère du Revenu a multiplié ses efforts visant à simplifier ses formulaires d'impôt et ses avis de cotisation, à rendre leur langage plus clair et explicite, plus facilement compréhensible à la population du Québec.

Le meilleur moyen pour atteindre cet objectif de simplification est de tester le formulaire auprès d'un échantillonnage de la clientèle. La décision ministérielle du 11 novembre 1983 fait désormais obligation aux ministères et organismes de prétester les formulaires et d'obtenir l'approbation du Secrétariat avant de les imprimer. À ce jour, le Secrétariat a approuvé plus de cent formulaires suivant une méthode visant à s'assurer que les formulaires ont été effectivement testés (voir la liste en annexe).

Il faut rappeler que la simplification des formulaires contribue non seulement à améliorer les relations entre l'État et les citoyens, mais contribue aussi à accroître l'efficacité administrative en baissant le taux de rejet des formulaires, en accélérant leur traitement pour finalement respecter les délais de prise de décision.

L'approche du Secrétariat est donc souple: l'essentiel est que le but qu'il recherche soit atteint dans le meilleur intérêt des gens. Dorénavant, au lieu d'approuver à la pièce les formulaires qui lui seraient soumis, le Secrétariat est disposé à conclure des ententes ministérielles portant sur le mode d'application globale de la décision ministérielle et adaptées au contexte propre à chaque ministère. À cet égard, le Secrétariat a conclu une entente avec le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche.

7.- Les primes à l'amélioration des services

Le programme de primes à l'initiative créé il y a trois ans a été intégré au Centre de productivité récemment mis en place au Conseil du trésor. Cette intégration apparaissait nécessaire afin que les ministères et organismes prennent bien conscience que le programme de primes à l'initiative constitue un des moyens pour favoriser l'amélioration de la productivité tout en respectant la qualité de vie au travail.

Le Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes a donc collaboré à l'orientation du programme de primes à l'initiative et à certaines activités ponctuelles portant sur l'un des deux volets de ce programme, celui des relations avec la clientèle. C'est ainsi, par exemple, qu'il a participé à l'analyse de certaines suggestions d'amélioration pouvant intéresser plus d'un ministère.

Ce programme n'a toutefois pas atteint sa vitesse de croisière et ce, malgré les efforts déployés en cours d'année, une campagne de publicité récente et des rencontres nombreuses avec les répondants des ministères. Cette situation est attribuable à plusieurs facteurs. Les responsables de ce programme dans la majorité des ministères et organismes n'y consacrent peut-être pas toute l'énergie nécessaire pour le faire connaître et susciter les initiatives. De plus, comme ce programme n'est pas suffisamment intégré à la gestion courante des services, plusieurs gestionnaires le jugent comme étant une activité à part, une activité occasionnelle.

Il faut signaler que le service au public, en raison de son caractère qualitatif, n'est pas aussi facile à évaluer que le travail en usine ou la production en série. Quoi qu'il en

soit, la mise en place par le Conseil du trésor d'un Centre de l'amélioration de la productivité et de programmes particuliers initiés par ce centre a mis en lumière le besoin de procéder à une évaluation systématique du programme de primes à l'initiative.

Avec le Centre de productivité, le Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes considère que l'intégration du programme de primes à cette structure est prometteuse. Sans équivoque, elle reconnaît que ce programme constitue l'un des moyens pour favoriser l'amélioration de la productivité tout en respectant la qualité de vie au travail. Le Secrétariat est d'accord avec cette prise de position et même plus, il est convaincu que la recherche de l'amélioration des services est un incitatif puissant à l'accroissement de la productivité. Plus explicitement, les ministères et organismes qui font un examen approfondi de leurs méthodes de prestation de services sont conduits dans plusieurs cas à diminuer le nombre d'intervenants, à simplifier les formulaires et à réduire les démarches pour leur clientèle, d'où une productivité qui passe par l'amélioration des services.

Enfin, un bulletin trimestriel intitulé "Primidées" a été lancé en janvier 1985 par le Centre de productivité. Il est destiné à mieux faire connaître le programme, à susciter des initiatives plus nombreuses et à donner de l'information sur les opérations courantes. C'est ainsi qu'il indique que depuis sa création en 1982, ce programme a suscité 1 682 suggestions et que 126 d'entre elles ont été primées pour un montant global de 80 821,00 $ (voir le tableau en annexe).

Le Secrétariat, en collaboration avec le Centre de productivité, entend multiplier les efforts pour faire connaître le programme des primes à l'initiative, inciter les gestionnaires à jouer un rôle plus grand d'initiateurs et, le cas échéant, aider ceux qui pourraient s'en prévaloir.

8.- La signalisation des édifices gouvernementaux

La signalisation à l'extérieur et à l'intérieur des édifices gouvernementaux a fait l'objet de nombreuses interventions de la part du Secrétariat et elle demeure un sujet

de préoccupation. Réalisée depuis quelques années sur des bases et des normes professionnelles, la signalisation gouvernementale a donné lieu à des réalisations de qualité. Au cours du temps cependant, par négligence, manque de vérification, responsabilités mal partagées ou mal assumées, la signalisation s'est détériorée au point que la plupart des édifices présentent maintenant des carences nombreuses et de divers ordres. Elle est incomplète ou imprécise, elle fournit des indications trompeuses et même contradictoires lesquelles confondent la clientèle et ne lui permet pas toujours de se rendre facilement aux services désirés.

En plus de l'exemple que nous rapportions précédemment à la section 4 (visites et enquêtes) de la Régie du logement sous trois appellations différentes, il y a celui de la Tour de la Bourse à Montréal où le panneau à l'entrée indique encore (le 15 mars 1985!), près d'un an après sa démission, le bureau de M. Jacques-Yvan Morin, Vice-Premier ministre, et celui de Jacques Parizeau, ministre des Finances.

On constate aussi de nombreuses lenteurs dans la mise en place d'une signalisation adéquate d'édifices où on retrouve de nombreux services gouvernementaux. Mentionnons entre autres, l'édifice de la Laurentienne à Québec (qui abrite la Société immobilière du Québec (SIQ), le ministère du Travail et celui de la Main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu), l'édifice H de Québec, le Complexe Desjardins de Montréal.

En 1984, l'activité dans le domaine de la signalisation s'est manifestée sous plusieurs formes. Il suffit de mentionner que:

- plusieurs tables régionales d'amélioration de services en ont fait une priorité dans leur plan d'action;

- le ministère de la Justice avec la collaboration de la Société immobilière du Québec a révisé la signalisation de ses 55 Palais de justice;

- le Secrétariat a sensibilisé l'ensemble des ministères et organismes aux problèmes de signalisation en montant sur le sujet un diaporama Mettez-vous à ma place et en effectuant de nombreuses vérifications dans les édifices;

- la Régie de l'assurance automobile a publié un guide de signalisation pour ses propres fins;

- le Secrétariat a animé un groupe de travail sur la signalisation qui a permis d'amorcer un travail de révision générale sur lequel il y a lieu d'élaborer.

Le Secrétariat a mis sur pied ce groupe de travail sur la signalisation en collaboration avec la Société immobilière du Québec, le ministère des Communications, le ministère des Transports, le ministère de l'Éducation et l'Office des personnes handicapées. Ce comité s'est réuni à plusieurs reprises et a résolu de faire des projets expérimentaux dans cinq édifices gouvernementaux à travers le Québec. Il s'agit de Marguerite-Belley à Jonquière, Jos-Montferrand à Hull, Capitanale à Trois-Rivières, Centre administratif à Granby et l'édifice G à Québec. La nouvelle signalisation des cinq projets-pilotes est installée depuis peu et l'on s'apprête à en tester la qualité prochainement avec la participation des "vrais usagers".

L'analyse qui sera faite de ces expériences permettra de tirer des conclusions qui serviront d'exemples pour la signalisation à améliorer dans les autres édifices. À partir de ces conclusions, on fabriquera aussi un guide pratique de signalisation qui deviendra un instrument pour identifier les besoins futurs en la matière, pour fournir des exemples de signalisation adaptée et pour faciliter une application souple des normes dans l'avenir.

Sur une meilleure adaptation de la signalisation, il faut mentionner que des efforts particuliers sont faits pour que dans tout édifice où il y a nouvelle location de bureaux gouvernementaux, celle-ci soit adaptée à la situation des personnes handicapées (le meilleur exemple d'un édifice adapté est celui du siège social de l'Office des personnes handicapées à Drummondville). D'autre part, le Secrétariat est aussi sensibilisé à l'aspect signalisation de la situation des personnes connaissant des difficultés particulières de communication, les analphabètes par exemple. C'est là une préoccupation importante qui rejoint celle de l'amélioration de l'accessibilité des édifices.

Par ailleurs, pour s'assurer que les exigences d'une signalisation adéquate soient respectées, le Secrétariat a demandé à tous les ministères et organismes de désigner

un responsable de sa signalisation. Ces personnes sont déjà presque toutes nommées et très prochainement la Société immobilière du Québec tiendra avec elles et son personnel une réunion de travail. L'attention vigilante que requiert cette tâche exige de tous au départ, une entente sur les objectifs et les modalités de travail.

En résumé, avec les moyens énumérés plus haut (bilan des projets-pilotes, guide pratique des besoins, collaboration SIQ et responsables ministériels de la signalisation, efforts d'accessibilité aux personnes handicapées) le Secrétariat compte s'assurer que les citoyens et citoyennes du Québec pourront circuler facilement dans les édifices du gouvernement. On reconnaîtra une signalisation adéquate lorsqu'elle est cohérente sur l'ensemble du territoire, facile à repérer et à interpréter au premier coup d'oeil. C'est sur la base de ces critères généraux qu'un bail- vpe pour les édifices occupés par le gouvernement a été produit dernièrement et qu'une clause, entre autres, prévoit la présence du drapeau du Québec. Les visites et enquêtes du Secrétariat permettent d'affirmer que le drapeau sur hampe à l'extérieur de la porte d'entrée principale est un élément de signalisation des plus efficaces.

Un autre aspect de la signalisation mérite en terminant d'être relevé. Il s'agit de son développement en conjonction avec la mise en place de comptoirs d'accueil et de la dénomination des édifices gouvernementaux. Pensons ici aux édifices G, H et J de Québec.

Sur ce dernier sujet, le travail du ministère des Affaires culturelles est à tout de fin pratiquement terminé. Aussi la dénomination des édifices gouvernementaux fera-t-elle l'objet d'une recommandation du présent rapport.

9.- Les comptoirs d'accueil

Une des premières observations du Secrétariat lors de ses visites dans les édifices gouvernementaux fut de constater l'absence de comptoir d'accueil où les gens pouvaient s'informer. Le Secrétariat voit dans le comptoir d'accueil un bon moyen de réduire les étapes d'une demande et son nombre d'intervenants et surtout l'occasion de fournir au client un accueil humain et personnalisé.

À la suite de la mise sur pied en 1983 du comptoir d'accueil à l'édifice G de Québec, avec la collaboration des ministères y logeant et celui des Communications, le Secrétariat a encouragé les initiatives un peu partout au Québec dans des centres administratifs similaires. La mise en commun des ressources s'est avérée souvent essentielle au succès de ces entreprises.

Les édifices suivants se sont dotés de comptoirs d'accueil:

- l'édifice **Jos Montferrand** à Hull;
- l'édifice **Marguerite-Belley** à Jonquière;
- l'édifice **Place Haute-Ville** (Transports) à Québec;
- l'édifice **du 200 chemin Ste-Foy** (Agriculture, Énergie et Ressources, Commission de protection du territoire agricole) à Québec;
- l'édifice **du 20 Chauveau** (Affaires municipales, Énergie et Ressources) à Québec;
- l'édifice **H** (Relations internationales, Conseil exécutif) à Québec.

D'autres kiosques sont en préparation, notamment à l'édifice de La Laurentienne à Québec où logent les ministères de la Main-d'oeuvre et Sécurité du revenu, du Travail et la Société immobilière du Québec (SIQ).

Des démarches ont été faites par le Secrétariat auprès de cet organisme afin que soit réservé dans sa pratique d'attribution des surfaces, un espace devant servir à un comptoir d'accueil dans les édifices où il y plusieurs services gouvernementaux. L'espace étant ainsi prévu et attribué, il appartient aux ministères et organismes d'en favoriser l'aménagement.

La collaboration peut être également obtenue du ministère des Communications dans l'implantation de ces comptoirs d'accueil. Il peut mettre à contribution ses équipements ainsi que son expérience dans l'organisation et la gestion de ces comptoirs.

Rappelons que les comptoirs d'accueil ne fonctionnent efficacement qu'avec la coopération des ministères et organismes. Leur appui est indispensable dans la mesure où ils transmettent au comptoir une information à jour sur leurs programmes ou leurs mouvements de personnel, ils permettent à ce comptoir de jouer véritablement son rôle: dégager les étages des renseignements généraux, aiguiller les visiteurs aux bons services.

De plus, le comptoir d'accueil est un excellent lieu pour l'apprentissage des techniques d'accueil. Plusieurs ministères saisissent cette occasion pour en faire bénéficier leur personnel.

Enfin, s'est développé avec le comptoir d'accueil un outil de travail très utile: celui de la banque de noms d'employés(es) qui peuvent converser en langue étrangère. Leurs services sont fort appréciés pour dépanner des visiteurs allophones. Ce genre de service peut même s'étendre à des gens qui ont des difficultés de communication. Des mal-entendants par exemple pourraient avoir besoin de l'aide de fonctionnaires s'exprimant en langage gestuel.

Enfin, l'objectif que poursuit le Secrétariat est de rechercher, d'ici la fin de 1985, l'implantation dans tous les édifices gouvernementaux d'importance, de comptoirs d'accueil bien identifiés, facilement repérables et de conception agréable. À titre d'illustration, le bureau d'accueil et de renseignements du ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche situé au 150 boulevard St-Cyrille à Québec, quoiqu'existant depuis quelques années, vient tout juste de se mettre à la vue: il est très bien identifié et facilement repérable. Le bureau est confortable et spacieux; ce qui donne une impression nettement favorable du service à recevoir.

10.- Les heures d'ouverture des bureaux gouvernementaux

Compte tenu de la situation qui prévalait il y a quelques années, caractérisée par la fermeture de très nombreux bureaux gouvernementaux sur l'heure du midi, le Secrétariat a estimé que le citoyen a droit aux mêmes avantages au plan de l'accès aux

services gouvernementaux que le fonctionnaire qui profite de son heure de midi pour faire des courses.

Ainsi, le Secrétariat a consacré beaucoup d'énergie à ce dossier auprès des différents ministères et organismes au cours de la dernière année. Les résultats obtenus à ce jour sont à notre sens excellents compte tenu que l'ouverture des bureaux le midi implique un changement de mentalité et d'habitude. La grande majorité des ministères et organismes ouvrent depuis le 1er novembre 1984 leurs bureaux de services directs à la population du Québec.

Les exemples suivants témoignent des efforts accomplis:

- **Main-d'oeuvre et Sécurité du revenu:** ouverture le midi des 158 bureaux régionaux et locaux d'aide sociale et de Travail-Québec.

- **Hydro-Québec:** ouverture le midi des 44 bureaux régionaux et locaux.

- **Ministère du Revenu:** ouverture le midi des 7 directions régionales en plus des bureaux de Québec et Montréal.

- **Ministère des Transports:** ouverture le midi des douze directions régionales et de 47 bureaux de district, en plus de nombreuses unités administratives au bureau central.

- **Office de planification et de développement du Québec:** ouverture le midi à la fois du bureau central et des 9 bureaux régionaux.

- **Office de protection du consommateur:** ouverture le midi des 8 bureaux régionaux.

- **Ministère des Communications:** ouverture le midi de tous les bureaux de Communication-Québec, à l'exception de deux qui ne comptent qu'un ou deux employés.

- **Régie de l'assurance automobile du Québec:** ouverture le midi de 37 des 49 bureaux régionaux de permis de conduire et d'immatriculation.

Le Secrétariat constate donc que la presque totalité des ministères et organismes ont fait des efforts remarquables dont les résultats s'échelonnent entre la prestation de services partiels dans quelques unités administratives à la prestation de tous les services dans toutes les unités. Une exception de taille cependant: le ministère des Affaires sociales qui ne s'estime pas encore en mesure d'offrir la simple réponse téléphonique aux citoyens sur l'heure du midi.

Pour s'assurer de la prestation effective de services, le Secrétariat, au cours de l'automne, a effectué des tests auprès de 1200 bureaux offrant des services au public. On a constaté que 830 d'entre eux étaient ouverts le midi, pour un taux "général" d'ouverture approchant 70%.

Certes, ces taux ne sont pas uniformes partout. Il est plus facile de maintenir ouverts le midi les gros bureaux comptant un nombre appréciable d'employés, que les petits, munis de moins de trois employés. Les services au public sont donc moins disponibles le midi dans les petites localités ou même encore dans des localités moyennes bénéficiant certes de plusieurs services gouvernementaux, mais dont chacun est de taille restreinte. Ainsi le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation a-t-il pu ouvrir le midi 16 de ses bureaux de renseignements agricoles, ceux-ci comptant trois employés ou plus. Par contre, 64 bureaux comptant 1 ou 2 employés demeurent fermés.

Il est utile de rappeler que dans plusieurs cas cependant, il est possible d'éliminer cette contrainte par la mise en commun des ressources des ministères et organismes occupant un même édifice. Plusieurs petites unités peuvent de concert organiser par exemple un service central qui assurera tout au moins une gamme de services "de base": réponse téléphonique et prise des messages, renseignements généraux, distribution des formulaires, des brochures, dépliants des différents ministères et organismes. En ce sens, le problème de l'accessibilité le midi est souvent lié à celui de la mise sur pied d'un comptoir d'accueil dans les édifices gouvernementaux régionaux regroupant plusieurs ministères et organismes.

Enfin, le Secrétariat insiste sur la nécessité pour les ministères et organismes de faire connaître au public le fait qu'ils sont désormais ouverts le midi. Soulignons à cet égard les excellentes campagnes de publicité d'Hydro-Québec, de la Régie de l'assurance automobile du Québec (en ce qui concerne les centres de permis de conduire et d'immatriculation) et de l'Office de protection du consommateur; de même, la campagne de publicité concertée des quelques trente ministères et organismes de la région de l'Estrie ("ouverts le midi pour mieux vous servir") doit être signalée. En plus de ces campagnes publicitaires, nous croyons que les dépliants, brochures, volumes publiés par les ministères et organismes devraient contenir les informations sur les heures d'ouverture.

Cet appel à la diffusion des heures d'ouverture est d'autant plus impératif qu'un sondage de février 1985 conduit par l'Institut de cueillette de l'information (INCI) indiquait que seulement 28% des gens interrogés étaient informés de l'ouverture de bien des bureaux gouvernementaux le midi.

La décision ministérielle concernant les heures d'ouverture est contraignante. Le Secrétariat a rappelé aux ministères et organismes que, dans la mise en oeuvre d'une telle mesure à caractère de nouveauté, il était primordial de jouer loyalement le jeu, c'est-à-dire de faire connaître à la clientèle, même professionnelle, qu'elle peut désormais faire appel en tout temps aux services gouvernementaux. Ensuite, il conviendra de faire une évaluation sérieuse de l'expérience, avec des indicateurs significatifs, sur une période de temps suffisamment longue, visant à déterminer, et à ajuster le cas échéant, le volume et la quantité des services à offrir.

Le Secrétariat est disposé à reconnaître qu'il y a lieu de prendre en compte la spécificité de la clientèle d'un ministère qui doit déterminer finalement les possibilités d'offrir des services de façon ininterrompue. Toutefois, les ministères et organismes devront faire une démonstration sans faille de l'absence de clientèle le midi et de l'inutilité d'offrir à tout le moins, une prestation de services d'ordre général. C'est dans un esprit d'examen que le Secrétariat acceptera les demandes de retour au statu quo ante.

En 1985, le Secrétariat restera vigilant et verra à s'assurer du respect de la décision gouvernementale tout en étant persuadé de la volonté de la grande majorité des ministères d'offrir les services sur l'heure du midi.

Le Secrétariat souhaite maintenant examiner avec certains ministères et organismes les possibilités de prolonger les heures d'ouverture jusqu'à 18 heures certains jours, ou même d'ouvrir un soir par semaine, selon les besoins exprimés par la clientèle. Suite à l'analyse de ces besoins, à titre d'exemple, les Archives nationales à Québec viennent de décider d'ouvrir, sauf l'été, les mardi et mercredi soir jusqu'à 22 heures et le samedi jusqu'à 16 heures 30. On pourrait penser aussi aux services gouvernementaux localisés dans les centres d'achats.

Le Secrétariat est persuadé que des aménagements sont possibles dans les heures d'ouverture et cela sur une base volontaire et à la convenance des employés. Rappelons, à cet égard, que l'initiative d'ouvrir le Palais de justice de St-Hyacinthe le jeudi soir émane des employés eux-mêmes et qu'ils ont reçu une prime à l'amélioration des services.

Pour une meilleure collaboration patrons-syndiqués, le Secrétariat a recommandé à la direction des ministères et organismes de discuter des changements des heures d'ouverture au Comité de relations professionnelles en place dans chacune de leur administration.

11.- Les annuaires téléphoniques

Dès le début de l'année 1984, le Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes s'était impliqué dans le contenu des pages bleues des annuaires téléphoniques de tout le Québec, en étroite collaboration avec les répondants ministériels et le ministère des Communications, maître d'oeuvre de cette opération. Le Secrétariat avait entrepris des démarches visant dans un premier temps, à inscrire le libellé "Renseignements généraux" pour tous les ministères et organismes et, dans un deuxième temps, à rendre les inscriptions dans les pages bleues plus explicites, plus claires.

Une analyse de la version 1984-85 des pages bleues du bottin téléphonique de Québec nous démontre qu'il y a encore place à amélioration. Si plusieurs ministères ou organismes peuvent être cités en exemple: le Revenu, les Transports, le Travail, l'Office de protection du consommateur, d'autres comme les Affaires culturelles, les Communications, les Affaires municipales ont encore la fâcheuse manie de publier leur structure organisationnelle (organigramme) dans les pages bleues. L'ordre alphabétique serait beaucoup plus simple pour le citoyen. Par ailleurs, dans certains cas tel que celui du ministère de la Justice, on peut s'interroger sur la pertinence d'une énumération exhaustive de tous les services; des économies parfois pourraient être réalisées.

En conclusion, compte tenu des maigres résultats obtenus suite à un premier exercice de nouvelle mise en forme, le Secrétariat et le ministère des Communications ont conçu un nouveau modèle pour la mise à jour des pages bleues. Celui-ci a comme caractéristique d'établir une énumération par thèmes, par mots-clés, par mots usuels, plutôt qu'une seule énumération administrative. Ce modèle privilégie donc "Prêts et bourses" plutôt que "Direction de l'aide financière aux étudiants", "Permis de chasse et pêche" plutôt que "Direction de ... ", entre autres exemples. Lors de la révision annuelle, le choix des thèmes ou mots-clés devra se faire avec la collaboration étroite du répondant en matière de relations avec les citoyens dans chaque ministère. Le ministère des Communications et la plupart des répondants dans les ministères et organismes souscrivent déjà à cette orientation.

12.- Le service téléphonique

Afin d'évaluer la situation en matière de service téléphonique, un relevé des informations a été effectué en 1984 dans les ministères et organismes. Une constatation s'est alors vite imposée: il y a incohérence en matière de politiques et de pratiques relatives à l'acceptation des appels interurbains.

L'équité exige que tous les citoyens et citoyennes du Québec soient traités au même titre que ceux de Montréal et Québec, villes où sont concentrés la majorité des services gouvernementaux. C'est en raison de ce principe que le Secrétariat veut

amener tous les ministères et organismes à accepter les frais d'appel interurbain de tout citoyen n'habitant pas une ville desservie par leurs bureaux. La Régie du logement, à titre d'exemple, en a déjà fait sa politique.

En attendant la réalisation de cet objectif qui nécessite la mise en place d'une politique harmonisée dans le ministère ou l'organisme, il faudra à tout le moins, mettre en place une politique d'acceptation partielle des frais virés. Le Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes et la Commission des affaires sociales, entre autres, pratiquent déjà cette politique en vertu de laquelle l'employé prend les coordonnées du citoyen pour le rappeler immédiatement.

13.- L'information à la clientèle

L'information sur les services gouvernementaux est abondante: pour s'en convaincre il suffit de visiter l'un des 24 bureaux de Communication-Québec, centres d'information du gouvernement du Québec. Outre ces bureaux, d'autres moyens de diffusion sont aussi utilisés: la publicité sur certains programmes (Hydro-Québec, Habitation, Régie du logement), la participation à des expositions, foires, salons, colloques. Ainsi, la Commission des normes du travail, les ministères du Loisir, chasse et pêche, de l'Éducation, de la Main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu, participent à Expo-Québec; Énergie et ressources participe au Salon de l'habitation; l'Inspecteur général des institutions financières, le ministère du Revenu et plusieurs autres sont au Salon de l'épargne et du placement. Signalons que le ministère de la Main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu fut à lui seul, présent à pas moins de 50 manifestations de nature nationale et régionale.

La qualité des participations gouvernementales se compare avantageusement aux participations privées comme en témoigne le prix de "l'Entreprise de service de l'année" que s'est vue décerner la Société d'habitation du Québec lors du Gala de l'habitation 1985. Ce dernier est une réalisation de la Chambre de commerce de Montréal en collaboration avec Hydro-Québec et le Salon national de l'habitation Inc.

Il est également opportun de souligner d'autres activités qui méritent d'être plus connues et encouragées comme l'aménagement de kiosques d'information et les tournées d'information. On peut citer les exemples du kiosque du ministère du Loisir, de la chasse et de la pêche installé à la Place Desjardins à Montréal et de la tournée nationale de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA).

De façon plus temporaire toutefois, le ministère de l'Environnement ouvrent des centres d'information à proximité du site de projets qui font l'objet d'études d'impact par le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement. Des techniciens se tiennent disponibles pour fournir une information vulgarisée à la population. L'an dernier, un tel centre d'information était aménagé à Laval en bordure du barrage de contrôle des crues de la rivière des Mille-Iles; cet été, lors du parachèvement des travaux, la roulotte se déplacera à Deux-Montagnes.

Est-il nécessaire enfin de mentionner le succès que remportent les journées "Portes ouvertes"? Celles de l'Assemblée nationale avec plus de 40 000 visiteurs et celles menées dans les Palais de justice par le ministère de la Justice ("La justice accessible à tous") en 1984 contribuent largement à démystifier l'appareil gouvernemental et à expliquer aux citoyens et citoyennes le fonctionnement des institutions politiques et administratives à leur service.

Malgré un bilan somme toute positif, le Secrétariat croit que des améliorations pourraient être apportées à l'organisation des moyens de diffusion pour l'information externe d'une part, et aux mécanismes de diffusion pour l'information interne d'autre part.

D'abord pour l'externe les activités prévues par les ministères et organismes tireraient avantage à être menées conjointement sur tout le territoire afin de leur donner une meilleure visibilité.

Ensuite pour l'interne, on se doit de revenir sur l'importance primordiale d'améliorer les mécanismes de diffusion de l'information auprès des employés de l'État et en particulier à ceux qui répondent directement aux clientèles. Certaines lacunes ont été observées sur ce plan et il faut que les mesures soient prises afin que les prestataires

de service de tous niveaux, à commencer par les préposés aux renseignements soient rapidement et adéquatement informés puis outillés relativement aux programmes nouveaux ou à des modifications apportées aux programmes existants.

14.- La diminution des délais

Le Secrétariat a constaté d'après les différentes sources d'information à sa disposition (la correspondance et les appels de plaintes qu'il reçoit, les sondages qu'il a consultés, les rapports de plaintes colligées par les 24 bureaux de Communication-Québec) que l'un des principaux sujets de critiques des clients envers les services gouvernementaux concerne le délai de traitement des demandes. Il peut s'agir de retard dans l'émission de permis, l'admissibilité à un prêt, à une aide de l'État et finalement d'un retard à l'obtention d'un remboursement.

Sensibilisés à ce problème, plusieurs ministères et organismes ont réagi en modifiant le plus souvent leurs règles de gestion. Voici quelques exemples des efforts apportés:

- la **Régie du logement** a réussi à réduire le nombre des causes en attente de 90 000 en mars 1982, à 25 000 en mars 1983 pour finalement rejoindre les 20 000 en mars 1984. Outre l'implantation de la bureautique et l'efficacité du personnel, la nouvelle politique de conciliation entre propriétaires et locataires est la principale cause de cette réduction des délais;

- la **Régie des loteries et courses** vient depuis le 15 mars 1985, par son Règlement sur les systèmes de loteries, de faciliter la vie aux associations qui tiennent des bingos. Ce changement récent consiste en l'obtention d'une licence annuelle lorsque les prix attribués ne dépassent pas une valeur totale de 200 $ par bingo. Les organismes de demande n'ont pas à attendre le permis qu'ils devaient autrefois obtenir pour chacun de leur bingo;

- l'**Inspecteur général des institutions financières** peut émettre en quelques heures, par rapport à plusieurs jours il y a 2 ans, une charte de compagnie.

- le **ministère des Affaires municipales** a réduit depuis décembre 1984 le nombre d'approbations qu'il devait donner aux municipalités. Elles passeront de 13 000 à 4 000 par année.

- le **ministère de la Justice** commence à voir ses délais d'audition diminuer à la Cour supérieure de Montréal. Par la nomination du 7 juges, la mise sur pied d'une équipe d'avocats chargés d'étudier les causes de 3 à 9 jours, ces dernières sont passées pour les "urgentes" de 24 à 16 mois (de décembre 1983 à décembre 1984) et pour les "ordinaires" dans la même période de 91 à 44 mois. Pour les causes de 2 jours, le redressement est plus marqué: de 45 à 15 mois. Certes, beaucoup reste à faire mais le tir est bien engagé.

La situation demeure encore préoccupante dans nombre d'organismes: l'Office du crédit agricole (OCA), la Commission de protection du territoire agricole (CPTA), la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST), la Régie de l'assurance-automobile (RAAQ) et la Commission des affaires sociales (CAS).

Dans ce dernier cas, l'adoption à venir de la Loi 42 sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, prévoit la création d'un tribunal d'appel autre que la CAS pour les cas de santé et sécurité au travail. On espère voir dans cette décision, une réduction sensible des délais d'appel aujourd'hui à 2 ans.

Quant à la RAAQ, des énergies doivent être consenties afin que des délais de 6 semaines à l'indemnisation des accidentés de la route soient ramenés à un traitement plus raisonnable. Il faudrait que la performance réalisée il y a quelque temps dans l'émission des permis de conduire et d'immatriculation trouve son équivalent quand il s'agit d'indemniser les accidentés de la route.

Enfin du côté des organismes relevant du ministre de l'Agriculture, le Secrétariat est informé qu'une réflexion sur le sujet est à se tenir. En collaboration avec le Centre de productivité du Conseil du trésor, l'Office du crédit agricole réévalue son organisation, ses méthodes afin, entre autres, de trouver une solution aux longs délais d'acceptation des demandes de prêt que nos rapports précédents ont décriés.

15.- La formation et la responsabilisation du personnel

On a souvent dit que le problème des relations entre l'État et le citoyen était avant tout un problème de mentalité, de comportement. On n'édicte pas en ces matières. Les meilleures lois, les meilleurs règlements, les meilleures réformes administratives resteront lettre morte si un changement de mentalité n'intervient pas dans le concret du quotidien, dans le vécu de tous les jours.

De nombreux changements dans l'organisation gouvernementale, souvent souhaitables et nécessaires, produiront peu d'effets durables s'ils ne s'accompagnent pas d'une qualité élevée des rapports entre les dispensateurs de services et les usagers. Pour le Secrétariat, la qualité des rapports entre l'État et sa clientèle a donc un caractère prioritaire; il est possible d'élever de façon sensible la qualité des services, et à peu de frais, en améliorant la qualité des rapports entre les employés de l'État et la population. Un changement de mentalité est déjà amorcé: la notion de service au public se répand au sein de la fonction publique. Beaucoup reste à faire et les fonctionnaires de première ligne ne sont pas toujours à blâmer, ils sont souvent victimes eux-mêmes du système qui ne prévoit pas souvent lui donner les outils de travail nécessaires.

L'amélioration de la qualité des services rend nécessaires de nouveaux efforts pour mieux former le personnel et développer une mentalité d'accueil. Cette formation, pour les employés de première ligne, ne doit pas être superficielle et se limiter aux "attitudes au téléphone", mais porter également sur une connaissance approfondie des activités du ministère de manière à s'assurer que le préposé dirige le client au bon service ou à la bonne personne. Il importe donc que la formation porte autant sur le contenu des connaissances que sur le "comment répondre" à un client. Qu'ils soient préposés aux renseignements ou professionnels, souvent les employés de première ligne constituent la cible des blâmes et ils ne sont pas les premiers responsables des lacunes au plan de l'accueil et de la fourniture des services. La volonté de changement doit venir des gestionnaires.

On constate encore ce manque de volonté à de nombreux niveaux de gestion; pourtant, les outils de formation, de motivation, de valorisation, existent. Il faut donc que les

gestionnaires fassent preuve de plus grande volonté à traiter avec les usagers. Au delà des mesures correctives que peuvent adopter les gestionnaires, il est important que le discours politique à l'égard des employés de l'État soit de nature à valoriser leur travail et leur statut. Il importe de projeter l'image d'une fonction publique, jeune certes, mais compétente et créative, dévouée et responsable; à cette fin, tous, sans exception, ont un rôle évident à jouer.

Si fondamentalement, la qualité des services rendus dépend d'une gestion de qualité des ressources humaines, les réformes administratives deviennent un auxiliaire indispensable à la formation et à la motivation des employés de l'État.

À titre d'exemple, qu'on songe aux actions entreprises par le ministère du Revenu pour élever la qualité de ses services: la publication d'un document concernant le respect des droits des contribuables (Charte), le délai de 90 jours pour le recouvrement suite à l'envoi de l'avis de cotisation, la non-facturation d'intérêts lorsque le remboursement est effectué dans les trente jours, l'amélioration de ses outils en régions où la très grande majorité des cas sont désormais réglés, l'amélioration des circuits téléphoniques, la réduction des temps d'attente, la simplification des formulaires, etc. Il est encore tôt pour mesurer tous les résultats de ces actions récentes. Toutefois, il est assuré que les appuis donnés aux employés ainsi que leur implication dans les modifications apportées concourent à une "chimie" en laquelle le Secrétariat y voit déjà un effet positif sur la clientèle.

De nombreux ministères auraient intérêt à s'inspirer du document du ministère de l'Éducation "La gestion des ressources humaines au ministère de l'Éducation". Par ce document, le ministère établit les trois principes fondamentaux qu'il retient pour orienter la gestion des ressources humaines: la productivité, pour "produire plus de services de meilleure qualité"; la satisfaction, par la qualité de vie au travail; la responsabilisation, comme "condition indispensable de fonction de tout membre" de l'organisation.

Le ministère indique qu'il entend traduire ces principes en mesures concrètes dont la circulation de l'information, la formation et le développement des membres du personnel, la déconcentration pour rapprocher la prise de décision du lieu de l'action.

Il pose "la reconnaissance du personnel comme première ressource du ministère et comme médium essentiel de sa mission" et il situe clairement les principes de l'orientation de la gestion des ressources humaines ainsi que les mesures concrètes qui s'ensuivent dans une perspective où l'amélioration des services à rendre apparaît en tout premier plan.

Le Secrétariat souhaite vivement que tous les ministères et organismes non seulement souscrivent à ces objectifs, mais mettent en oeuvre les moyens pour les réaliser.

L'importance de la formation et de la motivation des employés de l'État rend nécessaires et urgents d'entreprendre de nouveaux efforts sur ce plan. Le Secrétariat en 1985 complètera l'inventaire des moyens de formation existant dans la Fonction publique et encouragera leur utilisation. Le Secrétariat recommandera au Conseil du trésor de revaloriser certains emplois, surtout ceux de première ligne, qui ont des fonctions d'accueil et de renseignements qui nous semblent défavorisés par rapport à ceux qui ont des fonctions techniques.

Outre la formation du personnel, le Secrétariat accorde une grande importance à la circulation de l'information dans les ministères et organismes.

Ces derniers peuvent utiliser les journaux internes pour, entre autres, développer chez leurs employés une mentalité d'accueil. Très peu d'entre eux traitent du sujet des relations avec leur clientèle. Il y a toutefois des cas d'excellence: Méqui-Méquoi du ministère de l'Éducation avec sa rubrique "Humainement vôtre", L'inter du ministère de l'Énergie et des Ressources et L'aloi du ministère de la Justice consacrent une place croissante aux questions des services qu'ils dispensent.

Les rapports annuels des ministères et organismes peuvent être aussi un excellent moyen de traiter des services dispensés à la population. Le Secrétariat les encourage d'ailleurs à réserver un espace dans chacun de leur rapport pour traiter du service au client. À cet égard, le rapport annuel 1983-84 du ministère du Revenu se distingue: il accorde en effet, une place considérable aux diverses mesures qu'il a adoptées en cours d'année pour augmenter la qualité de ses services. Il s'agit pourtant d'un ministère au mandat contraignant. Pour sa part, le ministère de la Justice a précisé dans son

rapport annuel 1983-84 les objectifs d'humanisation, présenté un bilan détaillé de ses réalisations et son programme d'actions à venir.

Enfin, le Secrétariat voit aussi dans la déconcentration des services en régions un moyen important à l'obtention d'un meilleur service. Citons l'exemple de l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) qui, dans le cadre de la révision de l'ensemble de son organisation administrative, déléguera certains pouvoirs à son personnel localisé dans ses 11 bureaux régionaux.

À compter du mois d'août 1985, ces gens en région auront le pouvoir de décision pour accorder aux personnes handicapées de "l'aide matérielle" dans le cadre d'un plan de services d'une personne handicapée. Il peut s'agir suite à l'inventaire des besoins qui est fait, d'aide dans l'embauche, dans l'adaptation du domicile etc.

L'équipe qui est constituée actuellement d'agents de développement deviendra multidisciplinaire et traitera de la plupart des programmes de l'OPHQ. Ainsi, le personnel en régions soutiendra les activités centrales concernant le programme des Centres de travail adapté. L'équipe en région répondra aux demandes individuelles des personnes handicapées s'impliquant ainsi dans des échanges auprès de d'autres intervenants. Son implication s'étendra aussi dans les programmes "plan d'embauche" et "contrat d'intégration au travail".

Pour mener à bien cette déconcentration, l'OPHQ s'emploie actuellement à la formation de personnel de tous niveaux et à la préparation des outils de gestion. C'est là un exemple d'effort pour rendre le service plus près de l'usager.

Cette orientation de l'OPHQ est conforme à la recommandation (A) du deuxième rapport annuel du Secrétariat (avril 1984): "accompagner la régionalisation des services des ministères et organismes d'une délégation de pouvoir en vue de raccourcir les délais de réponse au public et poursuivre l'effort de régionalisation dans les ministères et organismes qui n'y ont pas déjà procédé".

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Des gammes d'actions largement diversifiées ont donc été entreprises par de nombreux ministères, comme au plan de l'accueil, des heures d'ouverture, et de la simplification des formulaires; certaines actions se sont faites plus précises et plus efficaces, comme pour la signalisation; d'autres, enfin, méritent qu'on y revienne, comme pour la réduction des délais, les mécanismes d'étalement, les primes à l'initiative et les notations. Il serait futile de se livrer à une analyse raisonnée, quantifiée, des bienfaits découlant des actions du Secrétariat. De même, il n'est pas réaliste et vraisemblable de s'attendre à ce que le Secrétariat, à lui seul, avec des effectifs de quelque quinze personnes, puisse faire disparaître toutes les sources de conflits inhérents aux rapports entre l'État et les citoyens. Le mérite des actions revient d'abord et naturellement aux ministères eux-mêmes, le Secrétariat n'étant que "la mouche du coche".

Il est certain que le Secrétariat constitue, à court terme, un instrument irremplaçable de surveillance de l'évolution des actions prises dans les ministères. Il constitue le moyen et l'occasion d'une concertation pluriministérielle unique et indispensable. Depuis bientôt trois ans, les efforts d'amélioration des relations entre l'État et le citoyen ont été encadrés par le Secrétariat. Ce n'est pas sur une si courte période que peut être accomplie cette finalité majeure de l'action gouvernementale: être au service du citoyen. Le maintien de son rôle d'observateur et de surveillance des activités de l'ensemble des ministères et organismes et de catalyseur d'actions doit donc constituer sa première orientation durable.

Il ne convient pas seulement d'intensifier les efforts entrepris mais d'aller plus loin et établir une stratégie pour les prochaines années, en termes d'interventions sélectives et opérationnelles sur d'autres fronts.

Le Secrétariat s'emploiera donc au cours de l'année à consolider certaines actions, à reprendre avec plus de vigueur certaines initiatives, et à engager de nouvelles actions qui viseront le double objectif de modifier les structures administratives actuelles qui existent en premier lieu pour des fins de fonctionnement de l'État pour les orienter davantage vers le service à l'usager et de modifier la mentalité des employés de l'État qui doit d'abord être tournée vers la prestation de services de qualité.

Pour mieux atteindre ce double objectif, le Secrétariat réaffirme l'importance des recommandations déjà faites dans les rapports antérieurs et propose de nouvelles pistes dans un certain nombre de domaines.

Présence des services en région

Afin que les services en région répondent véritablement aux demandes des usagers, que chaque sous-ministre et président d'organisme précise le mandat et la marge de manoeuvre de ses représentants à chacune des tables régionales d'amélioration de service;

Information

Que les ministères et organismes prennent des dispositions afin que celles et ceux qui sont en contact direct avec les clientèles puissent répondre adéquatement aux demandes d'information, dès l'annonce de nouveaux programmes ou de nouvelles politiques;

Que les ministères et organismes en collaboration avec le ministère des Communications améliorent la présentation et le contenu des pages d'information gouvernementale dans les bottins téléphoniques (pages bleues) en accordant une attention prioritaire aux besoins des citoyens et citoyennes;

Que le gouvernement fasse connaître l'amélioration des services apportée par les employés(es) des ministères et organismes.

Mécanisme de rétro-information

Que les ministères et organismes d'ici décembre 1985, aient mis en place des mécanismes de "connaissance intégrée" des plaintes, suggestions et commentaires de leurs usagers relatifs à la qualité de la prestation de service dont ils sont mandataires;

Que les services de plaintes et suggestions dans les ministères et organismes soient connus du public;

Dénomination des édifices gouvernementaux

Que le Conseil des ministres sur recommandation du ministre des Affaires culturelles procède, d'ici décembre 1985, à une dénomination des édifices gouvernementaux.

Formation du personnel

Que l'Office des ressources humaines d'ici le 1er septembre 1985 réalise et diffuse un inventaire des programmes de formation visant l'amélioration des services aux clientèles gouvernementales;

Que la formation relative au service au public fasse l'objet d'une priorité budgétaire à l'intérieur du budget de formation des ministères et organismes;

Que l'Office des ressources humaines en collaboration avec le Secrétariat prenne les moyens pour sensibiliser les cadres de l'ensemble des ministères et organismes à la préoccupation clientèle;

Stationnement

Que les ministères et organismes examinent les moyens à mettre en place afin que leur clientèle soit traitée de la même façon que celle des maisons d'affaires de leur voisinage.

Gouvernement du Québec

Monsieur Elie Fallu

Réunion du Conseil des ministres

Décision no.: 85-147

Date: 29 mai 1985

Sujet: **Relations entre l'administration gouvernementale et les citoyens**

Le Conseil des ministres décide:

à la suite du mémoire présenté par le ministre délégué aux Relations avec les citoyens et portant sur les relations entre l'administration gouvernementale et les citoyens (réf.: 158-5),

1- d'approuver les orientations contenues au mémoire du ministre délégué aux Relations avec les citoyens en ce qui concerne l'amélioration des relations entre l'administration gouvernementale et les citoyens;

2- de confier au Secrétaire général du Conseil exécutif le soin d'assurer la diffusion de ces orientations au sein de l'appareil gouvernemental.

LOUIS BERNARD

Secrétaire général
du Conseil exécutif

Réf.: 158-5

ANNEXES

ANNEXE 1

FORMULAIRES PRE-TESTES PAR LES MINISTERES ET ORGANISMES ET APPROUVES PAR LE SECRETARIAT AU 29 MARS 1985

ADMINISTRATION

Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances

1- Formule "Demande de rachat de service" (727-03-84)
2- Formule "Demande de rachat de service" (064-03-84)

AFFAIRES CULTURELLES

3- Connaissance et animation du patrimoine
4- Demande de subvention pour la danse
5- Demande de subvention pour le théâtre

AFFAIRES MUNICIPALES

6- Rapport financier
7- Prévisions budgétaires
8- Renseignements sur les activités municipales
9- Formulaire d'inscription des Pompiers-instructeurs
10- Formulaire Canada au Travail

AGRICULTURE, PECHERIES ET ALIMENTATION

11- Demande d'offres, offres de service, contrat
12- Appel d'offres, soumissions et contrat
13- Etat de compte
14- Formulaire d'enquête du répertoire "Vivre du Québec"

Office du crédit agricole

15- Demande de prêt forestier

COMMUNAUTES CULTURELLES ET IMMIGRATION

Office de la langue française

16- Renseignements généraux relatifs à l'entreprise en vue de l'obtention de l'attestation d'inscription
17- Rapport d'étape semestriel du programme de francisation
18- Rapport de la situation linguistique
19- Demande de subvention en recherche terminologique
20- Formulaire d'inscription à l'examen de français

COMMUNICATIONS

21- Trois (3) formulaires dans le cadre de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels
24- Bon de commande
25- Facture

CONSEIL EXECUTIF

Office des personnes handicapées

26- Demande de subvention pour les organismes de base
27- Demande de subvention pour les organismes provinciaux
28- Regroupement d'organismes de base

Office des services de garde à l'enfance

29-Rapport d'activité des garderies

ENERGIE ET RESSOURCES

30- Activité de voirie forestière
31- Embauche de spécialistes

FINANCES

Bureau de la statistique du Québec

32- Questionnaire "Projections cinématographiques (Janvier 1985)"

Régie de l'assurance-dépôt du Québec

33- Réclamation à la Régie

HABITATION ET PROTECTION DU CONSOMMATEUR

34- Avis de renouvellement d'un permis d'agent d'immeuble

Régie du logement

35- Formulaire de calcul approximatif
36- Demande relative au non-paiement du loyer
37- RDL - 01 (84-85)

Société d'habitation du Québec

38- Programme d'encouragement québécois à la restauration résidentielle

JUSTICE

Régie des permis d'alcools

39- Permis de réunion

Sureté du Québec

40- Permis général pour les explosifs

LOISIR, CHASSE ET PECHE

41- Sondage sur la satisfaction des usagers

Régie de la sécurité dans les sports

42- 20 formulaires concernant des examens médicaux et des demandes de permis

MAIN-D'OEUVRE ET SECURITE DU REVENU

62- Contrat (stage en milieu de travail)
63- Description de tâches (stage en milieu de travail)
64- Convocation pour examen médical

Commission des normes du travail

65- Déclaration de prélèvement

Régie des rentes du Québec

66- Demande de prestation d'invalidité
67- Demande de prestation de survivant
68- Demande de partage des gains entre ex-conjoints

Centre Travail-Québec

69- Présentation d'un projet
70- Demande de versement de subvention
71- Résolution
72- Relevé des frais de fonctionnement
73- Rapport d'assiduité

REVENU

74- CX-8
75- CX-8V

Régie des loteries et courses du Québec

76- 23 formulaires concernant des demandes de licences et d'enregistrement

TRANSPORTS

Régie de l'assurance-automobile du Québec

99- Demande d'indemnité
100- Permis de conduire
101- Demande de renouvellement d'immatriculation
102- Demande de renouvellement de permis de conduire
103- Certificat d'enregistrement
104- Attestation du revenu par l'employeur (rechute)

TRAVAIL

Commission de la santé et de la sécurité du travail

105- Demande de formation de secouriste
106- Certificat de secouriste
107- Preuve de vie et dépôt direct

On pourra noter que les ministères suivants n'ont présenté au Secrétariat aucun formulaire:

Relations internationales et affaires canadiennes

Tourisme

Affaires sociales

Commerce extérieur et relations internationales

Education

Environnement

Industrie et commerce

Enseignement supérieur, science et technologie

ANNEXE 2

TABLEAU DES PRIMES PAR MINISTERES ET ORGANISMES DEPUIS LA CREATION DU PROGRAMME

(avril 1982)

		Nombre de suggestions reçues	Nombre de suggestions primées	Montant des suggestions ($)
1-	Affaires culturelles	43	5	8 838
2-	Affaires municipales	9	1	200
3-	Affaires sociales	69	5	10 450
4-	Agriculture, Pêcheries et Alimentation	114	15	6 836
5-	Communautés culturelles et Immigration	18	0	0
6-	Communications	45	3	2 654
7-	Education	48	5	1 040
8-	Energie et Ressources	27	4	2 200
9-	Environnement	52	2	100
10-	Finances	48	5	5 140
11-	Habitation et protection du consommateur	20	1	300
12-	Industrie, Commerce et Tourisme	21	0	0
13-	Justice, Commission de refonte, lois et règlements	188	10	14 300
14-	Loisir, Chasse et Pêche	39	6	5 030
15-	Main-d'oeuvre et Sécurité du revenu	142	0	0
16-	Relations Internationales	27	3	1 180
17-	Revenu et Régie des Loteries et Courses	278	5	3 550
18-	Transports	110	11	7 610
19-	Travail	7	0	0
20-	Travaux publics et Aprovisionnement	183	37	14 743
21-	Assemblée nationale	19	0	0
22-	Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances	4	0	0
23-	Commission de la fonction publique	3	1	100
24-	Commission des normes du travail	1	0	0
25-	Commission des transports	9	0	0
26-	Commission des valeurs mobilières	3	0	0

		Nombre de suggestions reçues	Nombre de suggestions primées	Montant des suggestions ($)
27-	Commission municipale de Québec	3	0	0
28-	Conseil du statut de la femme	1	0	0
29-	Conseil supérieur de l'éducation	2	0	0
30-	Curatelle publique	1	0	0
31-	Office de la langue française	30	1	750
32-	Office de la protection de consommateur	1	0	0
33-	Office des personnes handicapées	1	0	0
34-	Office des professions du Québec	1	0	0
35-	Office des ressources humaines	24	0	0
36-	Office du crédit agricole	14	5	1 736
37-	Régie de l'assurance automobile	24	0	0
38-	Régie de l'assurance maladie	16	0	0
39-	Régie des permis d'alcool	4	1	200
40-	Régie du logement	12	0	0
41-	Société de développement industriel	5	1	1 864
42-	Société d'habitation du Québec	3	0	0
43-	Société du parc industriel du centre du Québec	1	0	0
44-	Sureté du Québec	12	0	0

ANNEXE 3

LISTE DES RESPONSABLES DANS LES MINISTERES, LES ORGANISMES, LES CABINETS MINISTERIELS ET LE SECRETARIAT

MINISTERES/ORGANISMES	SECRETARIAT	MINISTERES/ORGANISMES	CABINETS
Ministère des Affaires culturelles	André Boulanger	Jean-Guy Vennes Huques Breton	Pierrette Montmigny
- Bureau de surveillance du cinéma - Commission des biens culturels - Société de développement des industries de la culture et des communications - Société de la Place des Arts de Montréal - Société du Grand Théâtre de Québec			
Ministère des Affaires municipales	Jacques Lachance	Florent Gagné	Michèle Auclair
- Société immobilière du Québec	Marcel Landry	Nadine Girardville	
- Société parc-auto du Québec métropolitain - Bureau de révision de l'évaluation foncière du Québec		France Desjardins	
- Commission municipale du Québec		Caroline Pouliot	
- Société d'aménagement de l'Outaouais		Guy Gagnon	
Ministère des Affaires sociales	Marcel Landry	Pierre-Paul Veilleux Marthe Chouinard	Pierre Bohémier
- Régie de l'assurance-maladie du Québec		Auguste Mockle	
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	Gilles Carignan	Marcel Pelletier	Jules Rivard
- Office du crédit agricole		Camille G. Moreau	
- Régie des marchés agricoles du Québec		Benoit Lavigne	
- Raffinerie de sucre du Québec		André Marier	
- Régie des assurances agricoles		Jacques Brulotte	
- Commission de protection du territoire agricole		Ginette De Launière	
- Régie des grains		Fernand Beaudet	
Ministère du Commerce extérieur	Jacques Lachance	France Dupont	François Houle

LISTE DES RESPONSABLES DANS LES MINISTERES, LES ORGANISMES, LES CABINETS MINISTERIELS ET LE SECRETARIAT

MINISTERES/ORGANISMES	SECRETARIAT	MINISTERES/ORGANISMES	CABINETS
Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration	Bernard Marier	Enrico Riggi	Marthe Léveillé
- Commission d'appel de francisation des entreprises		Lorraine Turcotte	
- Commission de protection de la langue française		Lise Chicoine Jean Leclerc	
- Commission de toponymie			
- Conseil consultatif des communautés culturelles		Suzette Gill Léo Gagné	
- Conseil de la langue française		Jean-Y. Houle	
- Office de la langue française			
Ministère des Communications	Marcel Landry	André Dorval	Katia Morin
- Commission d'accès à l'information		Marcel Pépin	
- Régie des services publics			
- Société de Radio-Télévision du Québec		Philippe Gariépy	
Ministre délégué à l'Administration	Guy MacDonald		Sylvain Vaugeois
- Conseil du trésor		Marcel Gilbert	
- Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances		Marc Beaulieu	
Conseil exécutif	Guy MacDonald		Jean-Pierre Gauvreau
- Secrétariat des activités gouvernementales en milieu amérindien et Inuit		Eric Gourdeau	

LISTE DES RESPONSABLES DANS LES MINISTERES, LES ORGANISMES, LES CABINETS MINISTERIELS ET LE SECRETARIAT

MINISTERES/ORGANISMES	SECRETARIAT	MINISTERES/ORGANISMES	CABINETS
Ministre délégué au développement et à la voirie des régions	Alain Dufour		Isabelle Pitre-Fecteau
- Secrétariat à l'aménagement et au développement régional		Diane Charland	
- Office de planification et de développement du Québec		Guy Poulin	
Ministre déléguée à la condition féminine	Bernard Marier		Betty Bastien
- Secrétariat à la condition féminine		Régine Lavoie	
- Conseil du statut de la femme		Nicole Blouin	
- Office des services de garde à l'enfance		Renée Spain	
Ministre délégué aux forêts	Yvon Jauron	Robert Tessier	Joane Brisson
Ministre délégué aux relations avec les citoyens et citoyennes			Diane Duval
- Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes	Royal Messier	Bernard Marier	
- Office des personnes handicapées du Québec	Bernard Marier	Denis Semco	Judith Doyon
Ministère de l'Education	Yvon Jauron	Robert Trempe	William Bedwell
- Commission d'appel sur la langue d'enseignement			
- Office des professions		André Contant	
- Office des ressources humaines		François Giroux	

LISTE DES RESPONSABLES DANS LES MINISTERES, LES ORGANISMES,
LES CABINETS MINISTERIELS ET LE SECRETARIAT

MINISTERES/ORGANISMES	SECRETARIAT	MINISTERES/ORGANISMES	CABINETS
Ministère de l'Energie et des ressources	Yvon Jauron	Louise Boucher	Marc A. Poulin
		Roger A. Lanoue	
- Hydro-Québec		J.-Claude Cloutier	
- Société de récupération, d'exploitation et de développement forestiers du Québec			
- Société nationale de l'amiante			
- Société québécoise d'exploitation minière			
- Société québécoise d'initiatives pétrolières			
Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Science et de la Technologie	Guy MacDonald	Camille Limoges	Lucie Beauchemin
Ministère de l'Environnement	Gilles Carignan	Gaston Couillard	Louis Bernier
- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement		Louise Roy	
- Conseil consultatif de l'environnement		Camille Rousseau	
- Société québécoise d'assainissement des eaux		Jean-Yves Babin	
Ministère des Finances	Yvon Jauron	André Montminy	Robert Lupien
- Caisse de dépôt et placement du Québec		Jean-Pierre Guay	
- Commission des valeurs mobilières du Québec		Jacques Labelle	
- Curatelle publique		Rémi Lussier	
- Inspecteur général des institutions financières		Thomas-L. Simard	
- Régie de l'assurance-dépôts du Québec		Thomas-L. Simard	
- Société des loteries et courses du Québec		Jean-Marc Lafaille	

LISTE DES RESPONSABLES DANS LES MINISTERES, LES ORGANISMES,
LES CABINETS MINISTERIELS ET LE SECRETARIAT

MINISTERES/ORGANISMES	SECRETARIAT	MINISTERES/ORGANISMES	CABINETS
Ministère de l'Habitation et de la Protection du consommateur	André Boulanger	Denis Tanguay	Gilles Gosselin
- Office de protection du consommateur - Régie des entreprises de construction - Régie du logement - Société d'habitation du Québec		André Lachapelle Pierre Boivin Jacques Pelletier Pierre S. Blanchard	
Ministère de l'Industrie et du commerce	Alain Dufour	Yves Durand	Katherine Gagnon
- Centre de recherche industrielle du Québec - Sidérurgie du Québec - Société de développement industriel du Québec - Société des alcools du Québec - Société du Parc industriel du centre du Québec		Guy Auger	
Ministère de la Justice	Gilles Carignan	Céline Legault	Lise Genest
- Bureau de la protection civile du Québec - Comité pour la protection de la jeunesse - Commission de refonte des lois et règlements - Commission de police du Québec - Commission des droits de la personne - Commission québécoise des libérations conditionnelles - Commission des services juridiques - Fonds d'aide aux recours collectifs - Société québécoise d'information juridique - Régie des permis d'alcool du Québec - Tribunal de l'expropriation - Comité de discipline (loi des huissiers) - Conseil consultatif de la justice - Conseil de la magistrature - Commission d'appel pour les autochtones du Québec			

LISTE DES RESPONSABLES DANS LES MINISTERES, LES ORGANISMES, LES CABINETS MINISTERIELS ET LE SECRETARIAT

MINISTERES/ORGANISMES	SECRETARIAT	MINISTERES/ORGANISMES	CABINETS
Ministère du Loisir, de la chasse et de la pêche	Guy MacDonald	Jean-Philippe Gagnon	Raymond Brien
		Robert Thériault	
		Serge Vincent	
		Arthur Lessard	
		Antoine Godbout	
		André Tétreault	
Ministère de la main-d'oeuvre et de la sécurité du revenu	Bernard Marier	Michel Brouillard	Carole Pelletier
		Pierre Desmarais	
		Gilles Desrochers	
		Fleurange Drapeau	
		Monique Caron	
		Guy Lachance	
Ministère des Relations internationales	Guy MacDonald	Robert Laliberté	François Houle
Ministère du Revenu	Guy MacDonald	Jean Laurin	Lucette Berger
		Réjean Beaulieu	
Ministère du Tourisme	Jacques Lachance	Jacques-Yves Therrien	Michel Simard

- Régie des installations olympiques
- Conseil de la faune
- Régie de la sécurité dans les sports
- Regroupement des organismes nationaux de loisirs du Québec
- Office franco-québécois pour la jeunesse

- Commission des affaires sociales
- Commission des normes du travail
- Conseil d'arbitrage sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre
- Office de la sécurité du revenu des chasseurs et piégeurs cris
- Régie des rentes du Québec

- Régie des loteries et des courses du Québec

LISTE DES RESPONSABLES DANS LES MINISTERES, LES ORGANISMES,
LES CABINETS MINISTERIELS ET LE SECRETARIAT

MINISTERES/ORGANISMES	SECRETARIAT	MINISTERES/ORGANISMES	CABINETS
Ministère des Transports	Gilles Carignan	Pierre-Emile Tremblay	Martine Dubé
- Commission des transports du Québec		René Lavoie	
- Régie de l'assurance-automobile du Québec		Céline Coulombe	
- Société des traversiers du Québec		Jocelyn Fortier	
Ministère du Travail	André Boulanger	Réjean Parent	Onil Proulx
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre			
- Conseil des services essentiels		André Gagnon	
- Office de la construction du Québec		Hugues Ferron	
- Commission de la santé et de la sécurité du travail		Nicole Kerjean	